

RAPPORT FINAL

Forum du CCCI – Des principes théoriques à la pratique : améliorer notre efficacité en matière de développement en tant qu’OSC

Ottawa, les 26 et 27 mai 2011

1. Introduction

Le Forum a donné aux organisations de la société civile (OSC) l’occasion de déterminer comment situer les principes d’Istanbul et l’ébauche du Cadre international pour l’efficacité des OSC en matière de développement dans le contexte de la société civile canadienne, et d’évaluer les enjeux d’une telle entreprise dans la conjoncture actuelle. Quelque quatre-vingt-dix représentants des OSC et neuf représentants de l’Agence canadienne de développement international (ACDI) ont assisté au forum, dont l’ordre du jour se trouve en Annexe A.

Les participants au Forum ont démontré leur soutien aux principes d’Istanbul en adoptant la résolution suivante :

« Nous, membres de la société civile canadienne actifs dans le développement international, nous rencontrant sous l’égide du Conseil canadien pour la coopération internationale, avons résolu d’adopter les *Principes d’Istanbul sur l’efficacité du développement des OSC*. Nous le faisons dans le but de compléter et de renforcer les mécanismes de reddition des comptes existants au Canada, notamment le *Code d’éthique et normes de fonctionnement du CCCI*, et de poursuivre les efforts continus et volontaires visant à appliquer ces principes en fonction du contexte propre à nos milieux. »

2. Allocution principale

Emele Duituturaga, directrice générale de la *Pacific Islands Association of Non-Governmental Organisations* [Association des ONG des îles du Pacifique] (PIANGO) et coprésidente du Forum sur l’efficacité du développement des OSC a prononcé l’allocution principale, qui avait pour thème « la valeur de chacun, l’unité du nombre ». Elle a confirmé sa volonté d’appuyer le CCCI en ce moment crucial, et elle a affirmé qu’il fallait « travailler ensemble ». Se basant sur sa propre expérience, elle croit que, bien qu’il soit difficile de subir l’abolition du financement gouvernemental, il peut également s’agir d’une forme de libération.

Elle a raconté ce qui s’est passé lorsque la Nouvelle-Zélande a soudainement retiré son soutien financier à PIANGO, et le combat pour la survie et la reconstruction de la coalition qui s’est ensuivi. Les membres ont alors compris qu’ils ne formaient pas une agence payée par les donateurs en vue de l’exécution de leurs volontés : ce sont ses *membres* qui constituaient PIANGO. La réémergence de PIANGO a été comparée à celle du phénix qui renaît de ses cendres. Le phénix, cet oiseau mythique qui ne meurt jamais et vole vers l’horizon, incarne bien notre capacité de vision.

M^{me} Duituturaga a remercié le CCCI pour le rôle important qu’il a joué dans l’élaboration et le développement du Forum ouvert. Si PIANGO est le phénix du Pacifique, alors le CCCI pourrait être le phénix du Canada et le Forum ouvert, le phénix du monde. Le Forum ouvert est l’endroit où la société civile mondiale peut définir qui elle est, quels sont ses objectifs, et comment elle se

responsabilise. Ce qui rend le Forum ouvert unique, c'est que pour la première fois, la société civile s'est donné une série de principes communs qu'elle a élaborés de A à Z. La portée des principes d'Istanbul dépasse nos organisations individuelles et nous permettent de déterminer comment nous pourrions, ensemble, améliorer le monde.

D'aucuns diront que le CCCI s'attarde trop aux dossiers relatifs à la politique mondiale; mais s'il se produit un phénomène mondial, la société civile doit former un mouvement mondial de manière à influencer les changements qui nous touchent localement. L'isolement n'aurait pour effet que de nous affaiblir et de nous diviser. Une plateforme nationale a pour rôle d'incarner le phénix national qui s'élève au-dessus de l'horizon, qui va de l'avant, qui scrute l'environnement sans égard aux frontières et qui anticipe les événements. Le Forum ouvert nous a permis de communiquer, de nous influencer et d'apprendre de chacun.

Le Forum ouvert a spécifiquement pour but d'influencer l'architecture de l'aide. Les OSC seront pour la première fois présentes, à titre de partenaires, au Forum de haut niveau de Busan. Le monde a changé; les choses ne se font plus comme avant, et de nouveaux donateurs, comme la Chine, sont désormais des intervenants majeurs. Les OSC devront apprendre les uns des autres et saisir au passage les bonnes occasions. Le Forum ouvert est le seul mécanisme que nous ayons pour demander des comptes à nos gouvernements, qui ont manqué à leur engagement décrit au paragraphe 20 du *Programme d'action d'Accra*.

Le Forum ouvert nous permet également de nous responsabiliser au sein de nos partenariats. Il donne l'occasion aux OSC du Sud de prendre part aux discussions portant sur l'aide internationale, et non plus d'en être passivement l'objet. L'efficacité de l'aide repose sur l'efficacité du développement; nous devons donc concentrer nos efforts à cette fin, en mettant à profit la valeur de chacun, et en renforçant l'unité du nombre.

3. Ateliers sur différents sujets liés à l'application des principes d'Istanbul par les OSC canadiennes

Ces ateliers ont permis de déterminer deux ou trois mesures concrètes que pourraient prendre le CCCI, la communauté ou les membres individuels durant la prochaine année pour contribuer à l'application des principes d'Istanbul. Les recommandations issues de ces ateliers sont énoncées ci-dessous. Elles ne sont pas fournies à titre de directives précises à l'intention du CCCI, mais bien dans le but d'inspirer des idées en vue d'élaborer un plan d'action en fonction des priorités et des ressources financières et humaines disponibles.

3.1 Renforcer la transparence et la reddition de comptes auprès de nos membres

Il existe des facteurs externes et internes qui favorisent la transparence et la reddition des comptes. Les intervenants ont des attentes qui varient, et la reddition de comptes vise plusieurs ensembles d'interlocuteurs, dont le public, les gouvernements (Nord et Sud) et les partenaires. Les coûts, risques et limites associés aux différents degrés de transparence et de reddition des comptes posent problème, de même que les réactions collectives (sectorielles) et individuelles (organisationnelles) quant à la pression d'assurer une meilleure reddition des comptes et plus de transparence.

Les normes et les ententes de transparence et de reddition des comptes devront être éclaircies et partagées, notamment par les mesures suivantes :

- Dresser la liste des normes, des politiques et des systèmes mis en œuvre dans les OSC canadiennes de développement international pour cerner les pratiques existantes, mais aussi pour fournir des ressources utiles à tous les groupes.
- Se servir de cette liste de normes pour cerner les lacunes institutionnelles en matière de normes.
- Énoncer les normes minimales définissant les niveaux de reddition de comptes et de transparence qui sont nécessaires dans différents secteurs pour satisfaire les exigences de la communication avec de nombreux groupes.
- Se servir de la base de ces normes minimales pour enrichir le Code d'éthique du CCCI et ses documents de mise en application.
- Plus précisément, établir des normes concernant : la façon dont nous dépeignons nos partenaires dans les communications s'adressant aux Canadiens, les codes de pratique portant sur les modalités de financement entre la société civile, les gouvernements et le secteur privé, et un modèle de reddition de comptes commun à toute la société civile canadienne.
- Consigner les leçons tirées des « pratiques exemplaires » pour former une série d'étude de cas ou d'échanges en cercle d'études.
- Considérer l'option de la certification (il s'agissait non pas d'une recommandation, mais d'une proposition à débattre).

3.2 Comprendre les approches du développement axées sur les droits

Il est ressorti de cette discussion que nous devons sensibiliser à la fois le public et les décideurs aux approches axées sur les droits, et travailler à même nos secteurs pour améliorer notre compréhension de ces approches et assurer la cohérence de nos pratiques.

Idées de mesures à prendre auprès du public et le gouvernement :

- Définir une stratégie collective démontrant au public et aux députés que la défense des droits de la personne se trouve à la base de tout changement en matière de développement, au moyen d'exemples concrets axés sur des personnes.
- Rappeler l'existence de la *Loi sur la responsabilité en matière d'aide au développement officielle* et s'en servir comme outil important visant à orienter l'assistance canadienne.
- Insister auprès des décideurs sur les obligations qui incombent aux États; clarifier ces obligations.
- Rallier un appui au principe selon lequel la défense des droits, activité importante et nécessaire, doit être financée par l'État. La campagne de l'AQOCI a été citée en exemple. (Une mise en garde a toutefois été formulée : la défense des droits n'est qu'une partie de l'approche axée sur les droits de la personne, et ces deux concepts ne doivent pas être confondus.)
- Prendre part à des campagnes importantes, comme la campagne sur la paix et la sécurité des femmes de la *Nobel Women's Initiative*.

Idées de mesures à prendre au sein de nos propres communautés :

- Établir un consensus sur ce qu'on entend exactement par « approche axée sur les droits ». Il faut de toute évidence en clarifier la signification.
- Consigner des exemples de pratiques exemplaires ou d'expériences réussies. Le partage favorise l'apprentissage.

- Favoriser la mobilisation à l'occasion d'événements majeurs internationaux, par exemple la Marche des femmes.
- Approfondir le principe « ne pas nuire » et l'appliquer à nos programmes.
- Se demander si nos programmes aident nos partenaires à réclamer un gouvernement démocratique local, et si la prise de décision avec ou par nos partenaires se fait de façon explicite.
- Trouver des moyens de démystifier et de simplifier l'approche axée sur les droits de la personne. En soulignant que « l'humain est au cœur du développement », nous affirmons qu'il est possible de collaborer avec les communautés et les homologues du Sud en les considérant comme des citoyens et des participants, et non comme des « bénéficiaires ». Faire ressortir que cette approche s'appuie sur les bases juridiques de reconnaissance des droits de la personne.
- Trouver un moyen de mettre sur la piste de l'approche axée sur les droits les intervenants qui ne parlent pas ce langage, ce qui implique de considérer les risques et les obligations associés à cette approche. Les négociations basées sur les intérêts pourraient constituer un modèle.

3.3 Partenariats équitables et solidarité dans le développement

Il y a encore lieu de définir et de revoir le concept de partenariat. La nature changeante du rôle des OSC canadiennes (renforcement de la solidarité) doit être reconnue. Nous devons définir notre identité individuelle en tant que partenaires, ainsi que nos attentes les uns envers les autres. Partenariat, solidarité et cause commune se rejoignent, et l'accent est de plus en plus souvent mis sur ces deux derniers concepts.

Idées pour la mise en œuvre :

- Se référer aux principes de partenariat du Code d'éthique du CCCI pour améliorer les partenariats.
- Recenser des études de cas dans le but de mettre en valeur les réussites et les obstacles en matière de partenariat, et de tirer des leçons des expériences, tant positives que négatives.
- Partager des ententes précises de partenariat, de même que le processus qui a permis de les conclure; ceci se révélera particulièrement utile à ceux qui concluent des ententes écrites pour la première fois.
- Prendre connaissance des exigences de l'Agence du revenu du Canada relativement aux ententes, puisque les conditions de l'ARC (qui mettent l'accent sur « la direction et le contrôle » du Canada) entravent le renforcement de la solidarité et nuisent au développement des capacités.
- Établir à l'intention du personnel des OSC des protocoles visant à améliorer l'équité des partenariats.

3.4 Construire une culture de l'apprentissage : créer et partager des connaissances

De nombreuses questions concernant la création et le partage des connaissances ont été soulevées : comment pouvons-nous mieux raconter nos expériences, avoir un meilleur accès aux recherches et aux réseaux existants, investir dans l'apprentissage et intégrer cet aspect à notre travail courant, et savoir jeter un regard critique et honnête sur nos activités?

L'environnement extérieur étant de plus en plus concurrentiel, on ressent le besoin de bénéficier d'un lieu où il est possible, entre homologues, de parler en toute liberté de nos

échecs et des leçons à tirer, à défaut de quoi il s'avérerait difficile de mettre en valeur les meilleures pratiques.

Idées d'actions allant dans ce sens :

- Mieux exploiter les ressources que constituent les conseils régionaux et provinciaux.
- Utiliser mieux, et plus fréquemment, les outils technologiques permettant le partage des connaissances en organisant des webinaires, en enregistrant des balados, en utilisant la webtélé et en participant au Réseau d'engagement du public.
- Se servir des coalitions existantes pour favoriser le partage et l'apprentissage (ex. : Groupe de réflexion sur la sécurité alimentaire, groupes de travail géographiques du CCCI).
- Considérer le Code d'éthique du CCCI comme un outil qui stimule une réflexion volontaire plutôt que comme un ensemble de règles émises d'autorité.
- Établir des liens avec le milieu universitaire grâce à des recherches concertées, à des partenariats avec des établissements, à des stages et au recours à l'expertise universitaire. Consigner les leçons apprises par la pratique du développement.
- Créer des espaces d'apprentissage au sein des organisations et prévoir le temps et les ressources nécessaires à leur soutien.

4. ACIDI et OSC canadiennes : enjeux, occasions et défis nouveaux

Darren Schemmer, vice-président de la Direction générale des partenariats avec les Canadiens (DGPC) de l'ACDI, a traité des enjeux, des occasions et des défis nouveaux et communs à l'ACDI et aux OSC. Durant les dernières décennies, les efforts de développement ont mené à de grandes réussites; des changements rapides s'opèrent dans les pays en développement et sur la scène internationale. Maintenant plus que jamais, le bien-être du Canada repose sur le bien-être des peuples des pays en développement. Il devient donc primordial d'assurer une croissance économique favorable à tous.

La plupart des pauvres du monde vivent maintenant dans des pays à revenu moyen. Nous devons trouver des moyens d'aider ces pays à faire un meilleur emploi de leurs propres ressources. De plus, comme la majorité de ces personnes défavorisées vivent désormais en ville, nous devons également améliorer l'efficacité de notre travail en milieu urbain. La pauvreté la plus généralisée et la plus absolue se trouve toutefois encore dans les zones rurales éloignées et dans les États où sévissent des conflits. Afin de réaliser des progrès dans ces régions, nous devons acquérir des compétences spéciales et mieux comprendre les situations de conflit.

Le nombre d'intervenants dans le domaine du développement croît rapidement. Il y a d'abord de plus en plus de pays donateurs, dont certains se sont joints au Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et suivent les principes d'efficacité de l'aide; toutefois, plusieurs ne l'ont pas fait. L'augmentation du nombre de donateurs officiels est cependant minimum si on la compare à l'explosion du nombre d'OSC dans le monde. Il ne fait maintenant aucun doute que les progrès en matière de développement durable ne dépendent plus uniquement des gouvernements et des autres acteurs dont le développement international constitue le premier mandat. Nous devons tous d'améliorer l'analyse de nos objectifs et de déterminer où ils se rejoignent et comment nous pourrions réaliser des progrès communs tout en préservant notre indépendance et nos intérêts respectifs.

Grâce aux changements liés aux technologies, la prise en charge locale s'inscrit de plus en plus dans la réalité. Au moyen d'Internet, des téléphones portables et des médias sociaux, les habitants des pays en développement peuvent déterminer ce dont ils ont besoin et avec qui ils veulent travailler. La technologie permet un contact plus direct, ce qui augmente la responsabilisation. Les exigences relatives à la transparence et à la reddition des comptes sont plus importantes que jamais, et elles émanent des bailleurs de fonds (y compris des contribuables) comme des bénéficiaires.

L'ACDI répond à ce nouveau contexte en cherchant à augmenter l'efficacité de ses interventions au moyen d'un investissement accru dans quelques secteurs précis grâce à la concentration géographique et thématique. L'accent est mis sur les résultats, c'est-à-dire ce qui est accompli grâce aux dépenses d'aide. De nombreux résultats de développement ne s'observent qu'après une longue période, mais nous devons déterminer quels résultats concrets sont réalisables, les documenter et partager ces données à court terme. C'est la seule façon de garder la confiance des donateurs.

L'ACDI s'ouvre de plus en plus à la diversité des partenaires internationaux et canadiens issus du secteur public, du monde des affaires et des OSBL. Les processus et les critères de sélection sont rendus publics. Grâce au processus d'appel de propositions de la DGPC, qui est le même pour tout le monde, les propositions les plus méritoires sont choisies pour le financement. L'ACDI publiera bientôt les processus et critères communs de sélection de ses programmes géographiques et d'assistance humanitaire. L'Agence accroît la transparence de ses processus qui mènent à une décision, à la signature d'une entente et à l'accomplissement de résultats. Le public pourra accéder à encore plus de renseignements sur le site Web de l'ACDI.

Durant le Forum de haut niveau d'Accra, les OSC ont officiellement été reconnues comme des acteurs de plein droit du développement, et leur contribution au développement et à l'efficacité de l'aide a été soulignée. L'ACDI est fière d'avoir contribué à cette reconnaissance. L'ACDI et les OSC canadiennes ont toutes deux à cœur l'efficacité de l'aide et du développement. L'Agence se réjouit de la tenue du Forum ouvert sur l'efficacité des OSC et sur les principes d'Istanbul pour pouvoir traiter de certains points que les OSC ont elles-mêmes soulevés : la réalisation et la démonstration des résultats, la coordination entre les OSC et les autres acteurs, et la reddition des comptes auprès des intervenants.

L'ACDI souhaite trouver des moyens permettant d'apprendre plus de l'expérience des autres. Un dialogue s'est engagé entre la DGPC et les membres du CCCI par l'intermédiaire du Groupe de référence du CCCI sur l'évaluation; les commentaires sont utiles à l'ACDI, qui passera d'une optique d'évaluations de conformité à une optique d'évaluations favorisant davantage l'apprentissage. La DGPC envisage aussi d'alléger les procédures de rapport afin d'accélérer le partage des connaissances, des résultats et des leçons.

L'ACDI est consciente que la création d'un environnement porteur par les OSC constitue un défi, et que ce problème est récemment devenu plus ardu dans certains pays en développement. Pour remédier à la situation, l'ACDI soutient le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, qui préside le groupe de travail de la Communauté des Démocraties portant sur l'avancement et la protection de la société civile. L'ACDI s'attend à ce que les OSC elles-mêmes continuent de créer des environnements porteurs favorisant l'avancement des OSC locales et étrangères, tout en respectant le droit qu'a le gouvernement local de savoir ce que les organisations étrangères font sur son territoire.

Les OSC exercent toutes leurs activités avec un niveau d'engagement véritablement impressionnant. L'ACDI souhaite soutenir cet engagement et tirer parti de la diversité des compétences, des idées et de l'expérience des Canadiens. Elle veut communiquer avec les Canadiens d'une façon qui reflète les forces de la société canadienne, tout en améliorant le sort des personnes vivant dans la pauvreté.

4.1 Discussion

Durant la discussion, de nombreux sujets ont été soulevés, entre autres : la nécessité d'accroître la transparence quant aux critères et à la pondération utilisés dans le système d'évaluation des propositions de la DGPC (la pondération sera bientôt publiée sur le site Web de l'ACDI) ; les moyens de laisser plus de place à l'innovation (malgré les risques qui s'y rattachent) dans le système d'appel de propositions; le processus suivi pour définir les paramètres des appels de propositions (voir l'annonce originale du ministre concernant les cinq catégories des programmes Partenaires pour le développement); et la nécessité de favoriser l'apprentissage mutuel entre l'ACDI et les OSC dans le contexte de la réduction du financement des coalitions et des organisations-cadre comme le CCCI (le partage des connaissances sera facilité durant les prochaines années, entre autres grâce à de nouvelles formes d'évaluation). M. Schemmer a précisé que, pour recevoir du financement, une organisation-cadre devra établir le lien entre ses activités et la réduction de la pauvreté dans un ou des pays en développement. L'ACDI n'entend pas contribuer au financement général des organisations-cadre pour l'instant; il lui importe plutôt d'obtenir des résultats sur le terrain. En ce qui concerne les nouvelles modalités de financement, il est ressorti de la séance plénière qu'il n'existait aucune preuve d'une réelle amélioration des résultats de développement découlant du système de financement par voie de concours, et que le CCCI aurait tout de même un rôle à jouer en évaluant les résultats et en tenant le gouvernement responsable de leur amélioration.

5. Ateliers ACDI-CCCI sur les conditions propices

Trois ateliers ont eu lieu, avec des participants de l'ACDI et des OSC, selon les règles de « Chatham House ». Les points essentiels soulevés durant ces ateliers sont résumés ci-dessous.

5.1 Implications des modalités de financement sur l'efficacité des OSC en matière de développement

Le groupe s'est penché sur la justification et les grands principes des nouvelles modalités de financement de l'ACDI, par exemple accroître la transparence, la reddition des comptes et l'équité afin que les OSC qui demandent du financement bénéficient de lignes directrices, de critères d'évaluation et d'échéanciers clairs. L'Agence voulait également alléger le processus administratif, améliorer la prévisibilité du financement interne et externe, favoriser la prévision des résultats finaux et se concentrer de façon plus stratégique sur le programme de l'efficacité de l'aide dans le cadre de sa collaboration avec la société civile.

Les participants ont également abordé les principes qui régissent les pratiques de développement des OSC, afin de mieux comprendre comment les nouvelles modalités de financement pourraient mieux contribuer à l'efficacité du développement des OSC.

- ***L'amélioration de la communication*** est considérée comme une condition essentielle du partenariat, surtout depuis que les relations avec les agents de programme et la communication et les dialogues avec eux sont choses du passé. Parmi les suggestions, on

note 1) un **processus de consultation continu** entre le secteur et l'ACDI au sujet des changements proposés, des défis qu'affronte l'ACDI et des leçons que les OSC ont tirées en faisant l'expérience de différentes modalités de financement, et 2) un **mécanisme direct de rétroaction** sur les problèmes liés au système actuel d'appel de propositions qui se trouve sur le site Web de l'ACDI.

- Un **forum de discussion interactif en ligne** pourrait favoriser les échanges entre l'ACDI et les OSC au sujet de l'efficacité du développement et des modalités de financement.
- **La possibilité de proposer des concepts de projets avec plus de flexibilité et avec un budget moindre**, au-delà des pratiques actuelles, permettrait à un plus grand éventail d'OSC d'être admissibles au financement.
- Un **processus de suivi** des propositions rejetées faciliterait l'apprentissage continu et l'amélioration des pratiques de développement.
- Certaines modalités de financement, comme le système actuel d'appel de propositions, entrent en opposition avec **l'importance de l'innovation en matière de développement**, innovation qui implique nécessairement des risques. On pourrait créer un **fonds d'innovation** afin de favoriser les propositions et les expériences découlant d'idées novatrices.
- Il faudrait examiner en quoi les **évaluations et la pensée de l'ACDI au sujet des nouvelles approches en matière d'évaluation** correspondent avec les différentes modalités de financement, y compris le nouveau système d'appel de propositions.

5.2 Problèmes de coordination des OSC : adopter une approche plus stratégique tout en préservant l'approche ponctuelle dans les programmes et les partenariats

Les participants aux ateliers ont discuté des avantages de la coordination et de la collaboration. Les mécanismes peuvent être officiels ou non, mais on s'entend sur le fait qu'il y a lieu pour les OSC canadiennes de se concerter, surtout en ce qui concerne le partage de l'information et le réseautage au Canada et sur le terrain. Des observations plus approfondies au sujet de la coordination ont également été faites.

- **La coordination et la coopération sont des moyens** et non une fin; il importe donc de comprendre **les facteurs contributifs, les justifications et les objectifs** d'une coordination plus étroite, dont la décentralisation de la prise de décision au sein de l'ACDI et la concentration sur les pays ciblés, ainsi que leurs répercussions sur les partenariats et les domaines d'intervention des OSC. Les OSC doivent également se concerter pour augmenter leur poids dans les communications avec les gouvernements nationaux dans le contexte de la planification locale. Dans des contextes humanitaires d'urgence, la coordination sur le terrain devient parfois une nécessité.
- Lorsqu'il y a **concentration sectorielle**, la coordination est encore plus justifiée. Il importe de considérer les possibilités de synergie non seulement avec les acteurs canadiens, mais également avec les OSC des autres pays qui sont actives dans le secteur en question, et avec les autres donateurs officiels et non étatiques. Le renforcement de la coordination doit être amplement justifié, puisqu'il engendre nécessairement des **coûts** (réunions, déplacements, etc.) qui peuvent s'avérer lourds pour les petites organisations.

- Parmi les exemples de **mécanismes** de coordination et de coopération fructueux, on peut citer PAGER, la Banque canadienne de grains, KAIROS, les groupes de travail géographiques du CCCI et d'autres tables géographiques (Soudan et Birmanie), car la collaboration y était amplement justifiée. Il ne faut jamais perdre de vue la justification, de concert avec les facteurs contributifs et les objectifs.
- En plus de la collaboration et de la coopération quant aux programmes, les OSC emploient des mécanismes pour coordonner le **militantisme** et les **collectes de fonds** pour les organismes humanitaires.
- Pour faciliter l'échange d'information et l'exploration des moyens possibles de coordination, l'ACDI a convoqué des rencontres des OSC canadiennes et des partenaires dans plusieurs régions. Cette mesure a été prise, et peut être prise, à la fois dans les pays de concentration et dans les autres pays visés par les programmes de l'ACDI. Les OSC ne doivent pas oublier de signaler à l'ACDI les programmes et les partenaires importants dans les pays autres que principaux, afin que **les missions de l'ACDI facilitent les visites et les rencontres portant sur la coordination** quand celle-ci est justifiée.

5.3 Suivi et évaluation dans une optique de reddition de comptes et d'apprentissage

L'ACDI revoit actuellement son approche de l'évaluation. De nombreuses initiatives intéressantes sont en cours en vue d'améliorer les processus d'évaluation et de communication de l'information, d'encourager l'adoption d'une approche élargie, plus stratégique et analytique, et de promouvoir l'apprentissage.

- Il y a des distinctions à faire entre ce que nécessite la reddition des comptes et ce que nécessite l'apprentissage. Ainsi, il faut exprimer clairement le but des mesures de suivi et d'évaluation. L'apprentissage requiert une certaine marge de manœuvre, des ressources et une culture dévouée à cette fin.
- Il faut créer des outils et des méthodes favorisant des approches de suivi et d'évaluation plus stratégiques et axées sur l'apprentissage, et les OSC devraient **avoir plus d'occasions de partager leurs outils, leurs méthodes et leur expérience**.
- Dans un **environnement désormais axé sur la concurrence** en raison des nouvelles modalités de financement, l'apprentissage à long terme, l'amélioration des pratiques d'après les leçons apprises et l'amélioration des programmes à la lumière des pratiques exemplaires posent de nombreux défis aux donateurs comme aux OSC.
- Le **Groupe de référence sur l'évaluation (GRE)** du CCCI a fourni de précieuses occasions de collaboration et de partage entre les OSC et une contribution importante à la discussion et à la réflexion de l'ACDI sur l'évaluation et la surveillance. Compte tenu des restrictions actuelles, il faut des **champions pour faire avancer les travaux du GRE**. La sphère d'action du groupe pourrait dépasser le CCCI et rejoindre d'autres initiatives.

6. Réflexions sur les résultats du Forum

Robert Fox (Oxfam Canada) et Kevin McCort (CARE Canada) ont fait part des thèmes principaux du Forum.

M. Fox a expliqué que la discussion portant sur les principes d'Istanbul s'inscrivait dans un questionnement plus large concernant l'efficacité du modèle de développement des OSC et la

viabilité de notre modèle de gestion. À l'extérieur, de nombreuses personnes remettent en cause le modèle de développement et demandent à voir la preuve que le travail des OSC et le soutien que le public lui apporte apportent vraiment quelque chose. Le rôle des OSC est également remis en question de façon plus fondamentale, au Nord comme au Sud. Quelques OSC du Nord fonctionnent encore de façon plutôt opérationnelle, prenant en charge des rôles qui, selon une approche axée sur les droits, relèvent plutôt de l'État. Certaines assument également les rôles qui devraient plutôt revenir à leurs partenaires. Elles entrent en concurrence avec leurs partenaires pour défendre leurs rôles, faire reconnaître leur légitimité et obtenir du financement, ce qui n'est pas justifiable.

Les participants du Forum se sont attaqués à la question de la valeur ajoutée des OSC canadiennes. La plupart ont déjà modifié leur modèle de développement, passant d'une participation opérationnelle directe au soutien des partenaires, au renforcement des capacités, au développement des connaissances et au militantisme. Les OSC canadiennes se sentent toutefois vulnérables relativement à leur « modèle d'affaires », puisqu'elles ont du mal à expliquer à leurs membres canadiens en quoi consiste exactement leur valeur ajoutée. Le secteur a tendance à sous-estimer ses partisans et à ne pas prendre la peine de leur faire part des problématiques du développement. Croyant que le public refusera de financer des activités de renforcement des capacités, de réseautage ou de militantisme, nous nous servons du travail de nos partenaires pour promouvoir notre propre valeur ajoutée, ce qui ne s'avère ni légitime, ni durable. La question de savoir comment faire valoir notre valeur ajoutée – comment exprimer à nos partenaires notre mission dans toute sa complexité – demeure un défi majeur.

La perspective de l'ACDI est claire : le partenariat tel que les OSC l'ont traditionnellement connu n'existe plus. L'élaboration de propositions et le financement par voie de concours engendrent des coûts, qui ne sont pas assumés ni par l'ACDI ni par d'autres donateurs. Ainsi, les coûts liés à l'obtention du financement par les OSC augmentent alors qu'un réinvestissement dans la sensibilisation du public et l'amélioration de la qualité de notre travail s'imposent également. Comme le nouveau modèle présente des coûts et des risques accrus, nous devons trouver des moyens de mieux faire valoir l'utilité de notre action et de faire preuve de transparence à l'égard de nos donateurs et de ceux avec qui nous travaillons. Le défi est de taille.

Et tout cela survient alors que prolifèrent les petites ONG, dont les activités sont considérées par le public comme directes et facilement compréhensibles. Le public est-il capable de discerner la valeur ajoutée par les grandes organisations plus expérimentées? M. Fox a décrit quelques-unes des initiatives prises par Oxfam Canada en vue de modifier ses modèles de développement et de gestion : elle a transféré des pouvoirs vers le terrain, diversifié ses sources de financement, mis l'accent sur les droits des femmes et sur la violence sexiste, favorisé les connaissances et l'expertise qui contribuaient au développement des activités d'Oxfam International, investi dans des systèmes de collecte, d'analyse et de diffusion des connaissances et travaillé avec la *Global Reporting Initiative* dans l'optique d'améliorer les systèmes de reddition des comptes.

M. Fox a noté que les ateliers avaient été conçus dans le but de déterminer ce que le CCCI pourrait faire, mais que certains participants avaient limité leurs interventions en raison de préoccupations quant aux limitations en financement et en effectif du Conseil. Il a rappelé aux participants que le CCCI n'était pas formé de son Secrétariat, mais bien de ses membres. Il a conclu en soulignant qu'il fallait libérer la force et le dynamisme de notre communauté afin

d'affronter les défis qui se présentent à nous, et ainsi démontrer l'efficacité de notre modèle de développement et l'intégrité essentielle de nos organisations et de nos activités.

M. McCort a traité de ce qu'il avait relevé dans les quatre ateliers sur les principes d'Istanbul. Au sujet de la transparence et de la reddition des comptes, il a indiqué que les ONG canadiennes et leurs dirigeants jouissent d'une grande confiance auprès du public selon les sondages, mais que parmi eux, les dirigeants des ONG internationales sont ceux qui inspirent le moins confiance. Il y a du travail à faire. Plusieurs craignent l'accroissement de la transparence, notamment parce que les critiques pourraient profiter des faiblesses avouées d'une organisation pour mieux l'attaquer. La seule stratégie efficace de réduction des risques consiste à former ensemble une communauté cohérente et structurée. La communauté s'est concertée dans le dossier du projet de loi C-470 (sur la rémunération des organismes de bienfaisance), non pas pour contourner la transparence et la reddition des comptes, mais pour avoir son mot à dire dans le débat et éviter de laisser toute la place aux critiques du secteur.

CARE Canada a reconnu qu'elle devait former une organisation « ouverte », capable de cristalliser les motivations et aspirations des particuliers qui reviennent de l'étranger et qui veulent faire quelque chose. Si les OSC ne réussissent pas à accueillir et à rallier ces personnes, plusieurs d'entre elles feront ce qu'elles considèrent comme étant du bon travail, mais sans faire partie de la communauté de pratique, sans adhérer à des codes de conduite et sans profiter de l'expérience de professionnels. L'enthousiasme mal canalisé peut constituer un problème de taille : si ces particuliers et les petites ONG n'emploient pas d'approches participatives et ne respectent pas les droits des femmes, ils ne jouent pas un rôle très utile. Nous devons, en tant que communauté, encadrer la pratique; d'abord, en fournissant l'occasion aux particuliers d'adopter les bonnes pratiques grâce à nos organisations, et ensuite, en appliquant des normes et un régime d'agrément. Ne craignons pas la transparence et la reddition des comptes; tirons-en plutôt parti pour améliorer le rendement et le professionnalisme de notre secteur, et pour collaborer avec d'autres groupes qui ont des buts similaires (p. ex., Imagine Canada).

Les discussions du Forum portant sur la culture de l'apprentissage ont permis de reconnaître l'importance du contact de personne à personne, qui peut être facilité par la technologie, mais qui n'en dépend pas. Notre secteur ne repose pas sur une série de solutions préconçues; le contact entre les personnes s'avère donc primordial. Il s'agit là toutefois d'une façon coûteuse d'apprendre, car il faut du temps et de l'argent pour réunir des gens. Compte tenu des ressources restreintes du secteur et de la pression de prouver des résultats quantitatifs, le défi est de taille.

Le fait de discuter des échecs favorise l'apprentissage, mais certains appréhendent que leurs faiblesses soient ainsi exposées aux critiques. Il serait profitable d'en discuter en tant que collectivité, de renforcer la capacité de notre communauté d'analyser ses échecs et d'en tirer des leçons, ce qui réduirait les risques que court une organisation en faisant la même chose isolément.

Les discussions du Forum qui concernaient les approches axées sur les droits ont fait ressortir la difficulté de communiquer une telle approche aux Canadiens. Ceux-ci semblent concevoir qu'il s'agit d'un « jeu à somme nulle », que la défense des droits à l'étranger se traduirait par une réduction des droits des Canadiens. Il y a lieu d'engager une discussion avec les donateurs à ce sujet. Les gens comprennent déjà les approches axées sur les besoins et pourront, avec le

temps, comprendre les approches axées sur les droits. CARE a entrepris cette aventure avec ses partisans, mais elle ne s'est pas faite sans heurts.

En ce qui concerne les partenariats, M. McCort a décrit comment CARE Canada s'associe à d'autres OSC canadiennes pour obtenir de meilleurs résultats, entre autres grâce à la Coalition humanitaire, à des programmes conjoints à l'étranger et à des activités conjointes de défense des droits au Canada. Il faut tisser des liens entre les organisations : nous unirons ainsi nos forces. En particulier dans un environnement concurrentiel, la collaboration favorise la croissance.

À propos des nouvelles modalités de financement, il faut comprendre que les changements au sein de l'ACDI s'inscrivent dans une normalisation des processus d'approvisionnement déployée à l'échelle du gouvernement. Les meilleurs processus d'approvisionnement l'emportent sur les meilleurs processus d'apprentissage. Les OSC devront faire part de leurs préoccupations aux premiers responsables de ces changements (le Conseil du Trésor) en s'appuyant sur le travail du groupe d'experts sur les subventions et les contributions.

M. McCort a conclu en soulignant l'importance de ne pas limiter les sources de financement au Canada. Au Canada, il existe aussi des possibilités. Il existe tout un débat public autour de l'échec de l'aide humanitaire, de l'échec de l'aide d'État à État visant à enrayer la pauvreté sur le terrain; mais quand les critiques font état de succès, ils parlent du travail communautaire des OSC. Si les OSC parvenaient à mieux saisir les intérêts et les motivations des Canadiens et à les incorporer dans leurs organisations et leurs réseaux, elles seraient prêtes à relever les défis qui se posent à elles. Le réseau créé par le CCCI fournit d'excellentes occasions de trouver des partenaires et de créer un réseau de soutien dans la population.

Annexe A – Forum Du principe à la pratique : améliorer notre efficacité en matière de développement en tant qu’OSC

Le Forum *Des principes théoriques à la pratique* vise à déterminer comment situer les principes d’Istanbul et l’ébauche du Cadre international pour l’efficacité des OSC en matière de développement dans le contexte des OSC internationales canadiennes.

- De quels outils avons-nous besoin pour jouer notre rôle d’acteurs du développement à part entière?
- Quels sont les obstacles au Canada qui nous empêchent de réaliser pleinement notre potentiel d’acteurs du développement?
- Quels sont les obstacles et les possibilités dans le climat politique actuel qui encadrent le travail des OSC canadiennes en matière d’efficacité du développement?
- Comment faire avancer notre travail dans le cadre du Code d’éthique actuel du CCCI?
- Quels devraient être les rôles du CCCI?

Les principes d’Istanbul et l’ébauche du Cadre pour l’efficacité des OSC en matière de développement peuvent être consultés sur le site du Forum : www.cso-effectiveness.org.

Jeudi 26 mai 2011

9 h – 9 h 10

Salle Greenery

Introduction

« En tant qu’OSC de développement international, où en sommes-nous? Où allons-nous? », *Gerry Barr, président-directeur général, Conseil canadien pour la coopération internationale*

9 h 10 – 10 h

Salle Greenery

Conférencière invitée – international

« Jouer pleinement notre rôle d’acteurs du développement en changeant et en remettant en question les milieux politiques »
Emele Duituturaga (directrice générale, PIANGO, coprésidente du Forum sur l’efficacité du développement des OSC)

10 h – 10 h 30

Salle Greenery

Pause

10 h 30 – 12 h 30

Salle à confirmer

Ateliers parallèles avec animateur sur différents sujets liés à l’application des principes d’Istanbul par les OSC canadiennes

Un format « Agora » : Chaque atelier durera une heure, ce qui permet à chaque participant de prendre part à deux ateliers. Les ateliers viseront à identifier deux ou trois mesures pratiques que le CCCI ou la communauté pourront entreprendre au cours de la prochaine année pour faire progresser ces questions.

- **Atelier A** : Renforcer la transparence et la reddition de comptes auprès de nos membres
- **Atelier B** : Comprendre les approches du développement axées sur les droits (avec interprétation simultanée)
- **Atelier C** : Partenariats équitables et solidarité dans le développement

	<ul style="list-style-type: none"> • Atelier D : Construire une culture de l'apprentissage : créer et partager des connaissances
12 h 30 – 13 h 30 <i>Salle à manger Village</i>	Dîner
13 h 30 – 14 h <i>Salle Greenery</i>	Bref compte rendu des ateliers du matin Principales conclusions et les outils potentiels que le CCCI devrait mettre au point.
14 h – 14 h 30 <i>Salle Greenery</i>	Enjeux, occasions et défis nouveaux et communs à l'ACDI et aux OSC , <i>Darren Schemmer, vice-président du Programme de Partenariats avec les Canadiens de l'Agence canadienne de développement international</i>
14 h 30 – 16 h 30 <i>Salle à confirmer</i>	Ateliers ACDI-CCCI sur les conditions propices en fonction des politiques et des approches du gouvernement actuel <ul style="list-style-type: none"> • Atelier A : Implications des modalités de financement sur l'efficacité des OSC en matière de développement (avec interprétation simultanée) • Atelier B : Coordination des OSC. Adopter une approche plus stratégique tout en préservant l'approche réactive dans les programmes et les partenariats • Atelier C : Surveillance et évaluation dans une optique de reddition de comptes et d'apprentissage
16 h 30 – 17 h 30 <i>Salle Greenery</i>	Bref compte rendu des ateliers